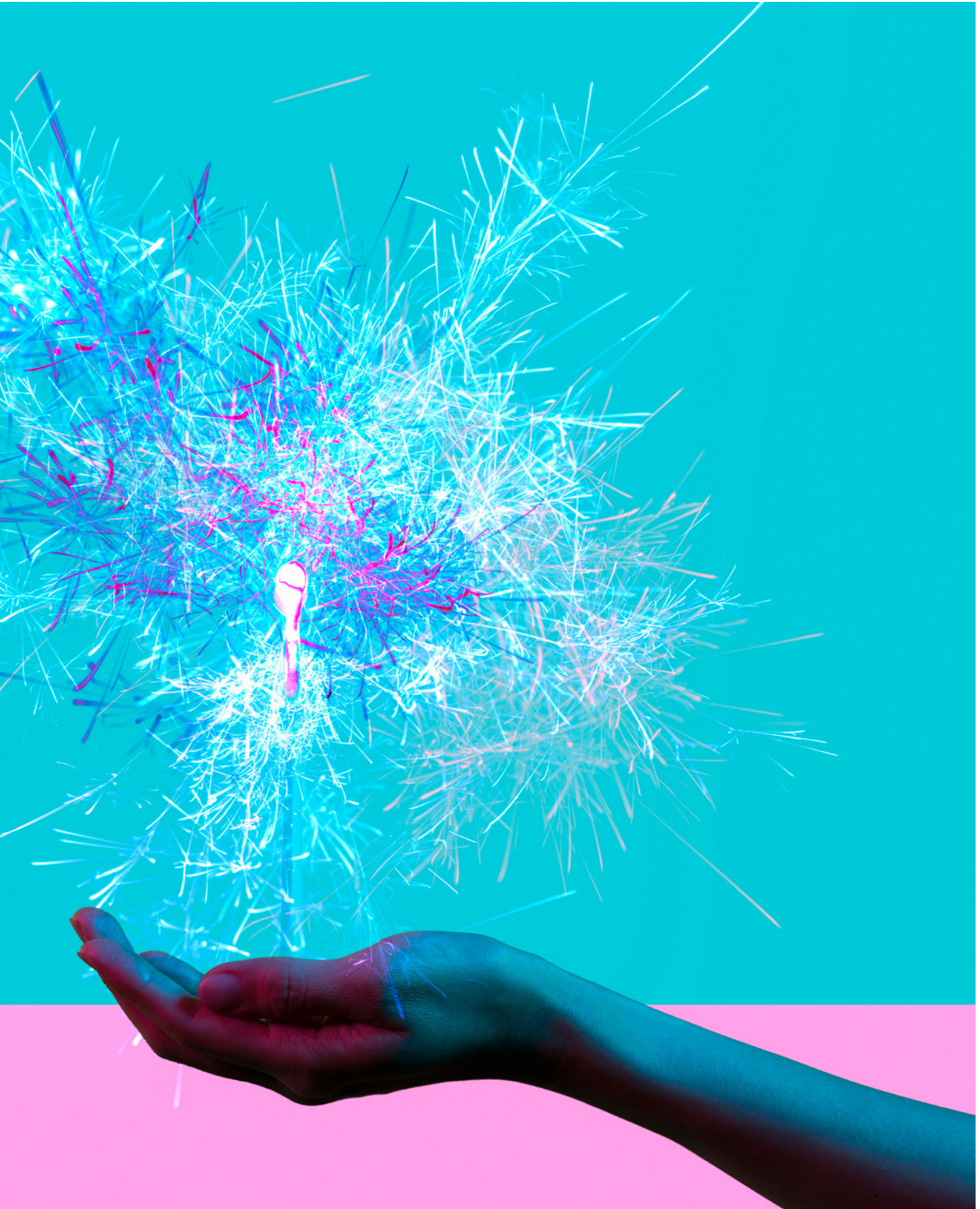


LIDERANDO EL CAMBIO: LOS CINCO ESTILOS DE LIDER TRANSFORMACIONAL

El fracaso en la gestión del cambio es un fracaso del liderazgo, de ahí que, sin lugar a dudas, la gestión del cambio sea el mayor reto al que se enfrentan los equipos de Alta Dirección en las empresas. ¿Cómo debe ser la persona que lidere la ejecución de un plan de transformación? Aquí se exponen cinco estilos de liderazgo orientados al cambio que son imprescindibles cuando se afronta una transformación importante en la organización

JUAN CARLOS PASTOR

Profesor de Liderazgo en IE Business School



El 88% de las compañías americanas que aparecían en la lista Fortune 500 en 1955 han desaparecido en 2018. Unas han ido a la bancarrota, otras han sido adquiridas y unas pocas todavía existen, pero muy lejos de ser lo que fueron en su día. En la mayoría de los casos, un nuevo competidor o una tecnología disruptiva amenazaron su modelo de negocio y, cuando quisieron reaccionar, o bien fue demasiado tarde, o bien no supieron gestionar el cambio. Las empresas que no supieron adaptarse a un nuevo contexto que demandaba cambios importantes en su manera de hacer las cosas no sobrevivieron. En su libro *Empresas que caen*, Jim Collins señala la arrogancia, la indisciplina y la negación del equipo directivo entre las causas más comunes de fracaso.

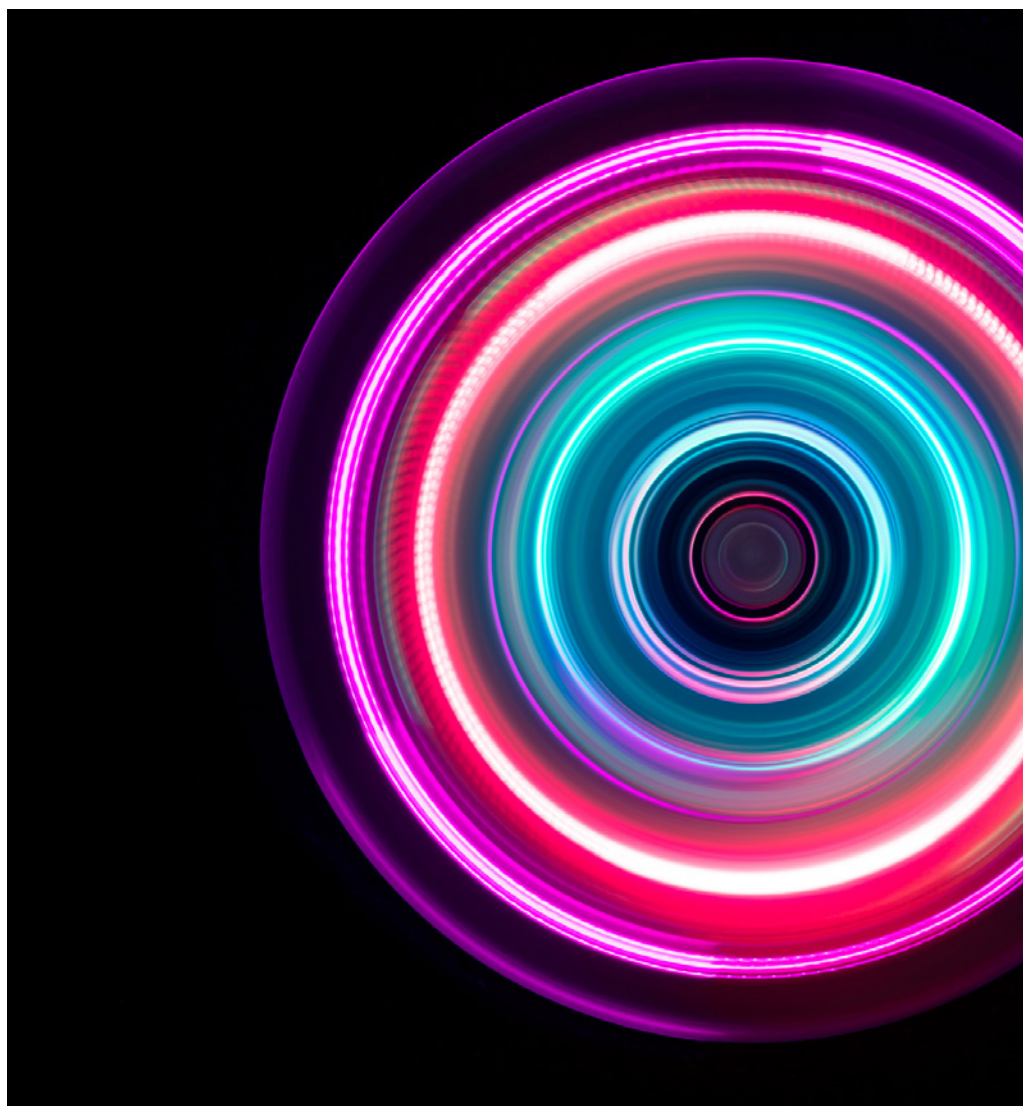
LÍDERES QUE TRIUNFAN, LÍDERES QUE FRACASAN

Las organizaciones que inician nuevas estrategias de negocio, independientemente de lo bien diseñadas o lo ingeniosas que sean, aprenden rápidamente que el principal reto en el proceso de cambio es la ejecución. De hecho, una amplia mayoría de los planes de cambio estratégico acaban en el más rotundo fracaso. Muchos autores citan porcentajes de fracaso en la gestión de cambio del 50% al 70%¹. En algunos casos, el resultado final es una mera réplica edulcorada del plan original y, en otros casos, el cambio nunca llega a materializarse (a veces a pesar del apoyo que dicen mostrar las partes involucradas). Las empresas triunfan y fracasan no por la brillantez o inteligencia de sus planes estratégicos, sino por su habilidad para ejecutar los planes establecidos. Y este es el campo de actuación por excelencia de los líderes. El fracaso en la gestión del cambio es sobre todo un fracaso de liderazgo. Para tener éxito en la gestión del cambio es imprescindible disponer del suficiente talento de liderazgo en-

tre los mandos altos y medios de la organización.

Julio Linares, presidente ejecutivo de Telefónica en el año 2000, cuando esta empresa emprendió un proceso trascendental de reestructuración y cambio, señalaba en una entrevista² que, en las primeras fases del cambio, se pasaba el 90% del tiempo diseñando el programa y solo el 10% del tiempo comunicándose con el equipo. Entonces se dio cuenta de que el cambio no avanzaba con la suficiente celeridad y pasó a hacer exactamente lo contrario: dedicar el 10% del tiempo a

LAS ORGANIZACIONES QUE INICIAN NUEVAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO, INDEPENDIENTEMENTE DE LO BIEN DISEÑADAS O LO INGENIOSAS QUE SEAN, APRENDEN RÁPIDAMENTE QUE EL PRINCIPAL RETO EN EL PROCESO DE CAMBIO ES LA EJECUCIÓN





TANTO ACADÉMICOS COMO CONSULTORES SEÑALAN EL LIDERAZGO COMO EL FACTOR CLAVE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE CAMBIO ESTRATÉGICO. Y ES QUE CUANDO LOS ALTOS DIRECTIVOS NO EJERCEN SU LIDERAZGO CON LA SUFICIENTE EFICACIA, LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA SE PONE EN RIEGO

reajustar aspectos del plan y el 90% a comunicarse con aquellas personas clave en el proceso de transformación, asegurándose de que los objetivos estaban claros y la organización, alineada en una misma dirección. Telefónica no tenía problemas con la estrategia, estaba bien diseñada, pero hacía falta liderar el cambio para que la ejecución fuera rápida y eficaz.

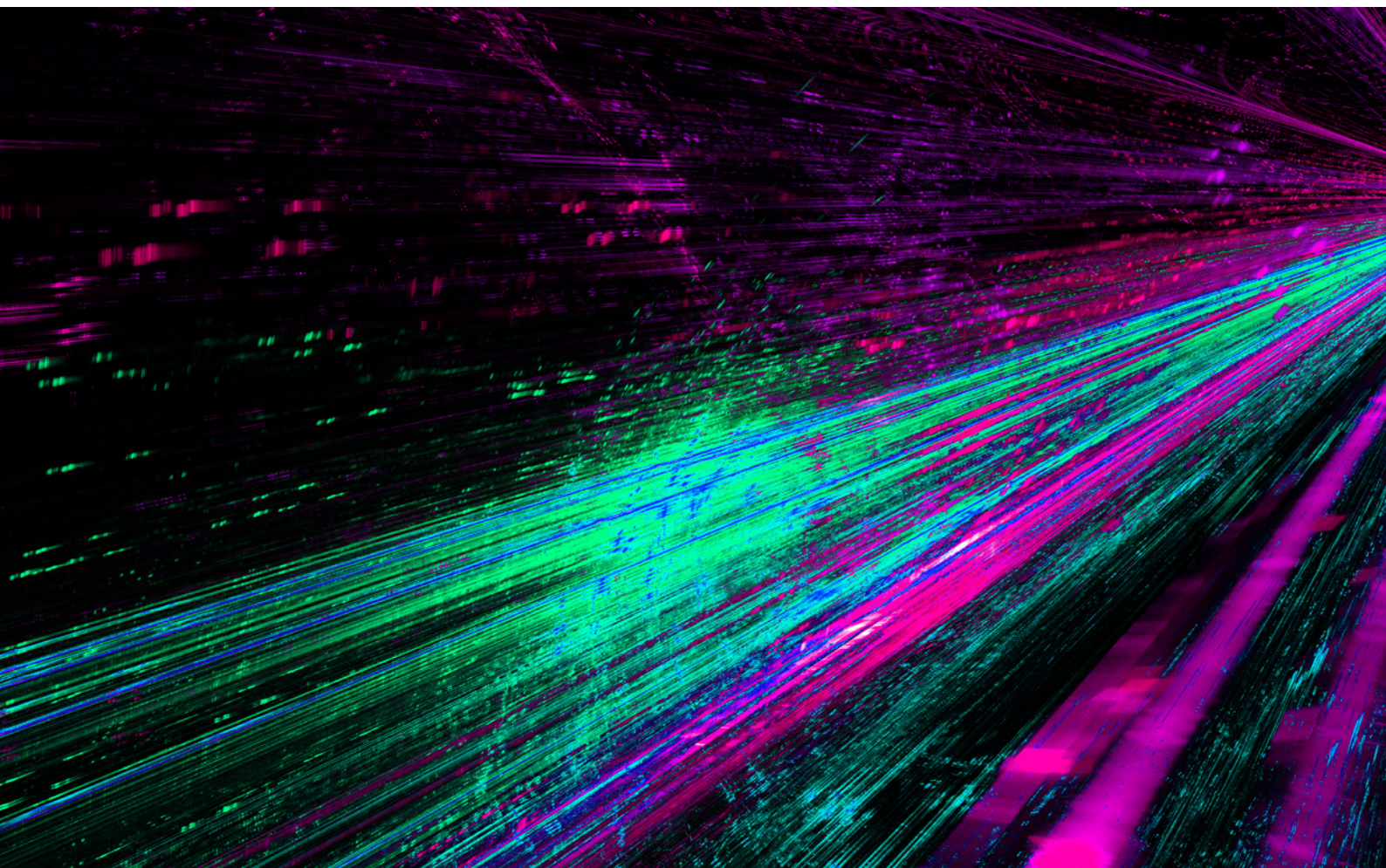
Tanto académicos como consultores señalan el liderazgo como el factor clave en la ejecución de los planes de cambio estratégico. Y es que cuando los altos directivos no ejercen su lide-

razgo con la suficiente eficacia, la supervivencia de la empresa se pone en riesgo. En el año 2000, Reed Hastings, presidente de Netflix, ofreció al CEO de Blockbuster, John Antioco, vender su empresa por 50 millones de dólares. Netflix apostaba por un modelo de distribución de DVD por correo, pero el crecimiento era lento. Necesitaba urgentemente capital, y Blockbuster podía ofrecer los recursos necesarios para seguir creciendo. A cambio, Hastings se ofrecía a desarrollar y gestionar el catálogo de películas por correo para Blockbuster. Sin embargo, John Antioco no estaba interesado. Pensaba que Netflix ocupaba un nicho de negocio muy pequeño, estaba todavía en pérdidas, y la idea de delegar una parte de su negocio en Hastings le pareció ridícula. Han pasado ya 18 años, y Netflix tiene más de ciento veinte millones de suscriptores y 9.000 millones de euros en ventas. Domina el mercado de la distribución de videos online y ha producido algunas de las series más seguidas en los últimos años. Visto ahora, la oportunidad para Blockbuster era única, de las que se presentan una vez en la vida.

Blockbuster, que había sido fundada en 1985, siguió con su negocio de alquiler de películas, y en 2004 llegó a tener 9.094 tiendas y 84.000 empleados. Seis años más tarde, sin embargo, se declaró en bancarrota, incapaz de adaptarse al nuevo modelo digital.

Reed Hastings es ahora visto como un genio visionario y John Antioco, como el villano de esta historia. Sin embargo, hasta ese momento, Antioco había sido considerado un directivo genial que tenía detrás de sí una larga lista de éxitos. Su fuerte era la distribución minorista, y su modelo de negocio estaba basado en tener una red de distribución capilarizada, con muchas tiendas cercanas a sus clientes. El crecimiento hasta la fecha había sido espectacular. Su modelo de negocio generaba mucho dinero en efectivo, pero tenía una debilidad importante: buena parte de sus ingresos y rentabilidad provenía de las multas por devolver películas tarde, lo cual no ayudaba a aumentar la satisfacción de

sus clientes. Unos años más tarde, en 2004, cuando Antioco se dio cuenta de que el modelo de Negocio de Netflix estaba creciendo, intentó cambiar las políticas de Blockbuster. Diseñó un programa de cambio revolucionario. Suprimió las multas por devoluciones tardías y propuso invertir en una plataforma digital llamada Total Access. Todavía le precedía una buena reputación, y pudo convencer al Comité de Dirección de las bondades de su nueva estrategia. Parecía que Blockbuster tenía otra oportunidad en el mercado, aunque iba a requerir 200 millones de dólares en inversión. Sin embargo, no consiguió el respaldo de su equipo directivo ni de algunos accionistas clave, que veían el valor de sus acciones peligrar por esta fuerte inversión. En una revuelta sin precedentes, varios miembros de su equipo directivo unieron fuerzas con importantes accionistas y destituyeron a Antioco en 2005. Nunca sabremos si el plan de Antioco —>



—> hubiera sido suficiente para salvar a la empresa. De hecho, varios analistas y algunos accionistas que se unieron al grupo rebelde manifestaron más tarde dudas en sus evaluaciones negativas del plan. Para Blockbuster, sin embargo, ya era demasiado tarde. Sin liderazgo y sin un plan estratégico, la empresa se declaró en bancarrota cinco años más tarde. Antiocho tuvo dos importantes fallos de liderazgo que sellaron su suerte y la de su organización: no supo tener una visión de futuro para su empresa en un mercado altamente volátil cuando pudo comprar Netflix (no entendía que sus clientes no querían “alquilar” películas, sino “ver” películas), y cuando quiso reaccionar unos años más tarde no supo gestionar el cambio. Le faltó convencer a directivos clave de su equipo y a los accionistas de la viabilidad de su nuevo plan estratégico.

LA FALTA DE LIDERAZGO O UN LIDERAZGO MAL ENTENDIDO ESTÁN EN LA BASE DEL FRACASO EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO. EN UN AMBIENTE VOLÁTIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO (VUCA, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS) COMO EL ACTUAL, LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO SON FUNDAMENTALES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES

HACIA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La falta de liderazgo o un liderazgo mal entendido están en la base del fracaso empresarial en la gestión del cambio. En un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA, por sus siglas en inglés) como el actual, la innovación y la gestión del cambio son fundamentales para la supervivencia de las organizaciones.

El liderazgo transformacional incluye cinco estilos de liderazgo orientados al cambio que son imprescindibles cuando se afronta una transformación importante en la organización. Antes de emprender un cambio significativo en la estrategia de la empresa, es crucial evaluar los estilos de liderazgo de los altos directivos y mandos medios que van a ser instrumentales en la ejecución del cambio y desarrollarlos a su máximo potencial.



CENTRARSE EN UN SOLO FACTOR, COMO ES LA REDUCCIÓN DE COSTES, HACE QUE SE PIERDA DE VISTA EL CONTEXTO GLOBAL EN EL QUE OPERA LA ORGANIZACIÓN. LOS LÍDERES TRANSFORMACIONALES EFECTIVOS HAN DESARROLLADO UN PENSAMIENTO SISTÉMICO AMPLIO, GENERAL Y COMPLEJO. VEN ESTRATEGIAS EN LUGAR DE JUGADAS TÁCTICAS Y EVITAN QUE LOS ÁRBOLES NO LES DEJEN VER EL BOSQUE

trar respuestas específicas a sus problemas, sino a hacerse las preguntas adecuadas para realizar un análisis profundo de su organización. Los ejercicios para desarrollar el pensamiento sistémico conllevan la descripción de elementos clave del sistema, análisis de diagramas causales, simulaciones y conciencia de la influencia de variables contextuales como la estructura, las redes sociales informales y los líderes de opinión. El pensamiento sistémico nos hace ir más allá de la culpa inmediata y buscar las causas profundas de los problemas. En una palabra, nos hace ser más reflexivos antes de pasar a la acción. Para desarrollar un liderazgo de pensamiento sistémico se requiere curiosidad, flexibilidad cognitiva, claridad en el análisis, apertura de miras para saber que hay muchas soluciones posibles a un problema y, sobre todo, pensamiento a largo plazo.

El planteamiento de cambio de Alan Mulally para reestructurar Ford a partir de 2008 es un ejemplo de líder transformacional y pensamiento sistémico. En abril de 2009, Alex Taylor III entrevistó a Mulally para la revista *Fortune*, y se encontró con el plan estratégico de cambio dibujado en una hoja de papel. Mulally, que había hipotecado los activos de la empresa para obtener 23.000 millones de dólares e iniciar un arriesgado proceso de cambio radical, era capaz de plasmar su estra- →

un boicot a la empresa y en pocos meses se observó un claro retroceso en las ventas. El 10 de noviembre de 2008, Circuit City se declaró en bancarrota. Muchos analistas señalan la decisión de despedir a sus empleados más experimentados como el principio del fin de una empresa que ya arrastraba problemas serios de gestión. La compañía necesitaba un cambio significativo, pero lo urgente no dejó ver lo importante: los resultados de una empresa son siempre el producto de muchos factores que interactúan entre sí. Centrarse en un solo factor, como es la reducción de costes, hace que se pierda de vista el contexto global en el que opera la organización. Los líderes transformacionales efectivos han desarrollado un pensamiento sistémico amplio, general y complejo. Ven estrategias en lugar de jugadas tácticas y evitan que los árboles no les dejen ver el bosque. Los directivos de Circuit City estaban tan centrados en los costes y los resultados financieros que no vieron la conexión entre la experiencia de sus vendedores, la atención al cliente y la imagen de marca en una industria donde estos elementos son esenciales.

El pensamiento sistémico, o “*system thinking*”, se originó con los estudios de Von Bertalanffy y su “teoría general de sistemas”. Sin embargo, su aplicación al campo de las organizaciones es más reciente. Quizá el trabajo más representativo sea el libro *La Quinta Disciplina*, de Peter Senge³. El pensamiento sistémico considera que las organizaciones son sistemas abiertos con numerosos elementos interrelacionados: estrategia, estructura, abanicos de control, políticas de RR. HH., gente, cultura, estilos de dirección, procesos, tecnología e incluso la disposición de los edificios encajan como piezas de un puzzle en una organización bien diseñada. Antes de iniciar el cambio es importante conocer este diseño e identificar aquellos elementos de alto apalancamiento con gran poder de influencia en el sistema. Existen numerosos modelos de diseño organizacional que, a modo de lentes, pueden ayudar a los directivos a “ver” mejor sus propias organizaciones. Es importante que los líderes tengan buenos modelos mentales de sus organizaciones que les ayuden no a encon-

1. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El 28 de marzo de 2007, Circuit City, una multinacional minorista de productos electrónicos, anunciaba el despido de 3.400 empleados (el 9% de su fuerza de ventas) con los salarios más altos para reemplazarlos posteriormente por nuevos empleados con salarios más bajos. Los empleados afectados podrían volver a solicitar su reingreso, pero con los nuevos salarios ajustados. Circuit City necesitaba mostrar buenos resultados financieros en Wall Street, y reducir gastos era una prioridad. Lo que estos directivos no supieron ver es que con los empleados de más experiencia se marchaban también años de formación y gente con conocimiento sobre productos, clientes y la propia empresa. La atención al cliente acabó deteriorándose, la imagen de marca sufrió un retroceso, algunos clientes comenzaron

—> tegia en una simple hoja de papel. Allí aparecían los elementos clave del cambio y cómo ese cambio iba a afectar a otros elementos de la organización y del negocio. Alex Taylor III quedó tan impresionado que le pidió permiso para publicar el gráfico. Un año más tarde, la empresa publicaba ganancias de 6.600 millones de dólares y había reducido su deuda a menos de la mitad. El desarrollo de pensamiento sistémico es importante a todos los niveles de la organización, pero a nivel de equipo directivo y Comité de Dirección es imprescindible, sobre todo cuando se inicia un proceso de cambio significativo en la empresa.

2. LIDERAZGO AUTÉNTICO

Todo cambio conlleva riesgo e incertidumbre y requiere un alto grado de confianza en los líderes. Los marineros que se embarcaron con Cristóbal Colón para realizar un viaje hasta entonces nunca realizado arriesgaban sus vidas y necesitaban saber que su líder era digno de confianza. La confianza es la base del liderazgo y un excelente termómetro de la calidad de liderazgo en la organización. En los últimos años, sin embargo, hemos visto una caída dramática en el nivel de confianza de nuestros líderes políticos y empresariales. El último Barómetro de Confianza Edelman de 2017, que recoge las variaciones de confianza en los líderes a nivel mundial, señala que la confianza en los líderes políticos no pasa del 29% y en los líderes empresariales, del 37%. En España, las cifras son parecidas, del 25% y 46%, para líderes políticos y empresariales respectivamente. Con estos niveles de confianza es muy difícil obtener la lealtad y el compromiso necesarios para acometer cambios importantes en la organización. La gestión del cambio requiere un liderazgo auténtico que sienta las bases de confianza y seguridad para acometer el cambio. Y hay dos condiciones fundamentales para desarrollar el liderazgo auténtico: un buen autoconocimiento personal y la capacidad de desarrollar relaciones de honestidad con los demás.

La autenticidad es un proceso que va de dentro a fuera y que se inicia con un buen autoconocimiento de nuestros valores, fortalezas y debilidades. El liderazgo auténtico siempre es

personal y no puede ser impostado. Ser un líder auténtico requiere ser fiel a uno mismo. No se puede pretender ser alguien que no se es. Muchos líderes cometen el error de imitar a sus jefes o seguir un ideal de liderazgo a veces mal entendido. Richard Branson, Charles Schwab y John Chambers tienen en común ser líderes auténticos muy respetados por sus equipos y por sus colaboradores. Todos ellos han sido muy abiertos y honestos acerca de su dislexia, una condición neurológica que dificulta la lectura y el aprendizaje

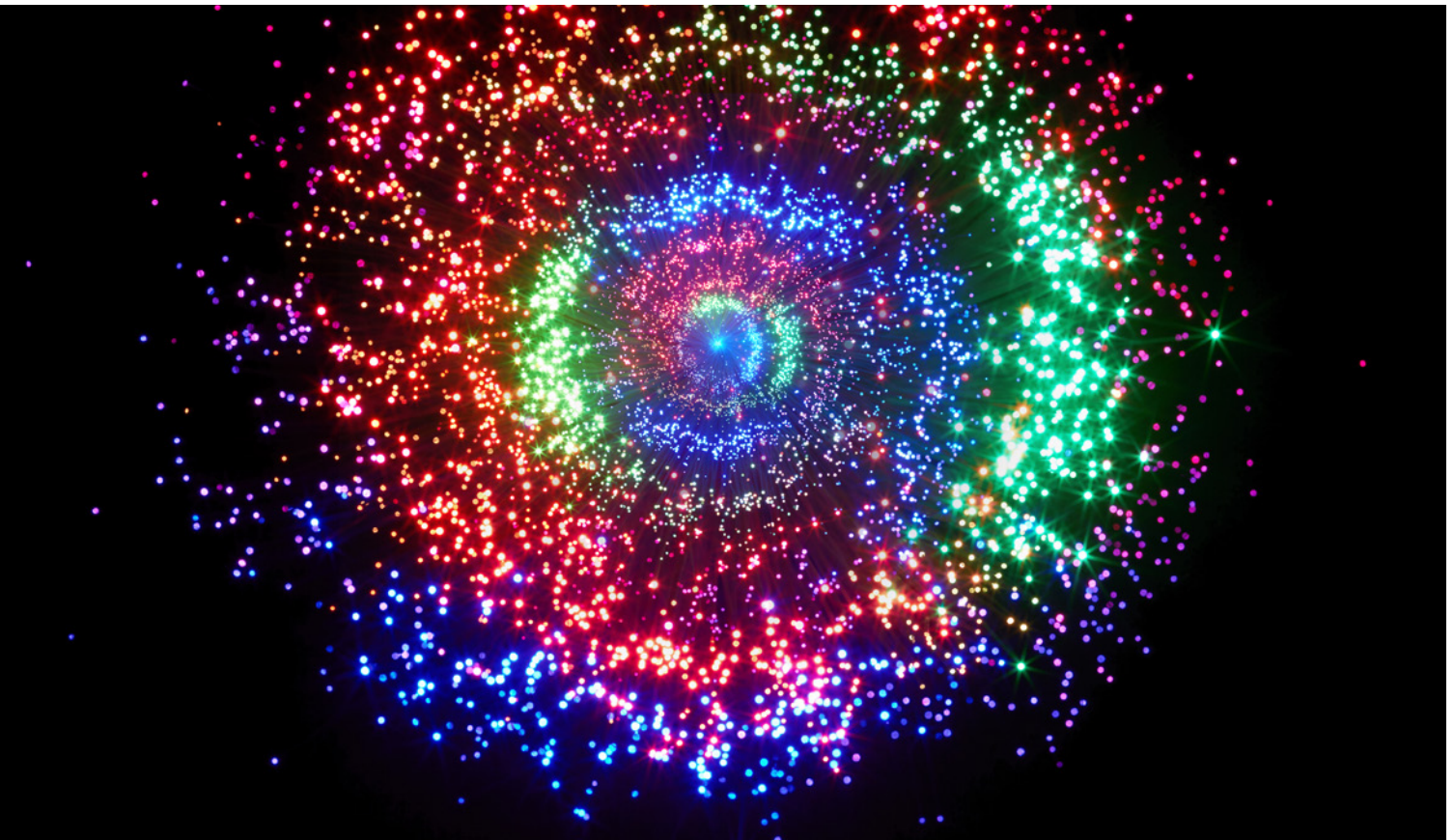
LA GESTIÓN DEL CAMBIO REQUIERE UN LIDERAZGO AUTÉNTICO QUE SIENTA LAS BASES DE CONFIANZA Y SEGURIDAD PARA ACOMETER EL CAMBIO. Y HAY DOS CONDICIONES FUNDAMENTALES PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO AUTÉNTICO: UN BUEN AUTOCONOCIMIENTO PERSONAL Y LA CAPACIDAD DE DESARROLLAR RELACIONES DE HONESTIDAD CON LOS DEMÁS

je. Ser conscientes de esta condición debilitante para el aprendizaje les ha hecho vulnerables y a la vez más cercanos a sus equipos. Para Charles Schwab, darse cuenta de este problema fue doloroso. Él se consideraba una persona inteligente que, sin embargo, veía imposible leer los discursos. Este hándicap le hizo darse cuenta de la necesidad de confiar más en su equipo. También descubrió que no necesitaba leer discursos ya preparados, sino que era más fácil recordar la verdad; que las palabras fluyen mejor cuando se habla desde el corazón. “Chuck”, como es informalmente conocido, es uno de los directivos de Wall Street con mayor reputación por su honestidad y autenticidad.

Los líderes auténticos también generan confianza y obtienen legitimidad a través del establecimiento de relaciones honestas con sus colaboradores. En el año 2006, el Comité de Dirección de Pepsi decidía cuál de sus dos directivos con más reputación, Indra Nooyi o Michael White, debería dirigir la compañía en los próximos años. Nooyi nació y estudió en la India, donde comenzó su carrera profesional en Johnson & Johnson. Después de completar un máster en la Universidad de Yale y pasar por varios puestos directi-

vos en otras empresas, se incorporó a Pepsi en 1992 como directora Financiera y de Estrategia. Bajo su dirección se completaron algunas de las fusiones y adquisiciones más significativas de la empresa. White, por su parte, era un veterano de PepsiCo que había ocupado el puesto de CFO en algunas de las divisiones más importantes de la empresa. Cuando el Comité de Dirección, finalmente, ofreció el puesto a Nooyi, esta cogió el avión y fue directamente a New Jersey a hablar con White para pedirle que se

quedara en la empresa. Después habló con el comité y les dijo que aceptaba el cargo con la condición de que White tuviera casi el mismo salario que ella. Para Nooyi, White era un valor imprescindible en la empresa y quería establecer buenas relaciones con él. Invitó a White a su casa para pasar el fin de semana juntos con sus familias, y durante los siguientes años formaron un equipo sólido y decisivo para el éxito de Pepsi. En las reuniones del Comité de Dirección, White siempre se sentaba a la derecha de Nooyi. Las sucesiones en las grandes empresas están plagadas de conflictos con ganadores y perdedores que seguidamente abandonan la empresa. Nooyi aprovechó la ocasión para forjar una relación personal auténtica y de confianza con el que potencialmente era su competidor para el puesto. Este estilo de liderazgo ha caracterizado a Nooyi durante todos estos años. Al finalizar su primer año en el puesto, Nooyi escribió cartas de su puño y letra a los padres de sus más altos directivos felicitándoles por el trabajo de sus hijos. Era una muestra del aprecio y admiración que ella sentía por su equipo. La satisfacción de los padres fue la mejor recompensa de fin de año para estos directivos.



Muchos directivos tienen una visión heroica del liderazgo, piensan que los líderes deben aparentar ser poderosos, sin perder el control y sin ningún atisbo de dudas. Estos líderes pueden generar respeto y a veces miedo, pero nunca admiración y confianza. Los líderes auténticos son humildes, son gente real con fortalezas y defectos, pero con un conocimiento excelente de ellos mismos y con mucha curiosidad sobre las personas que les rodean. Se esfuerzan por escuchar a los demás y establecen relaciones auténticas basadas en la honestidad y la confianza. Los líderes auténticos generan la confianza necesaria para embarcarse en procesos de cambio plagados de incertidumbre y riesgo.

3. LIDERAZGO INSPIRACIONAL

Si hay un estilo de liderazgo asociado al cambio, este es el liderazgo inspiracional. Uno de los retos más importantes a la hora de gestionar el cambio es conseguir que la gente afectada se comprometa con la nueva visión de la

UNO DE LOS RETOS MÁS IMPORTANTES A LA HORA DE GESTIONAR EL CAMBIO ES CONSEGUIR QUE LA GENTE AFECTADA SE COMPROMETA CON LA NUEVA VISIÓN DE LA EMPRESA. SI EL ESFUERZO Y LA MOTIVACIÓN QUE SE OBTIENE DE LOS EQUIPOS INVOLUCRADOS NO VAN MÁS ALLÁ DE LO ESPERADO, NADA CAMBIA, SE PRESERVA EL 'STATU QUO'

empresa. Si el esfuerzo y la motivación que se obtiene de los equipos involucrados no van más allá de lo esperado, nada cambia, únicamente se preserva el *statu quo*. El proceso de cambio requiere incrementar la motivación y el compromiso con los nuevos objetivos

a niveles extraordinarios, y para ello es necesario desarrollar un nivel alto de liderazgo inspiracional entre los directivos de la empresa. En un estudio sobre liderazgo y motivación, Zenger, Folkman y Edinger (2009) descubrieron que los líderes más inspiracionales obtienen un 146% más de compromiso, 83% más de satisfacción y 49% más de productividad de sus equipos que los líderes menos inspiracionales. El liderazgo inspiracional proporciona energía y un sentido de propósito compartido con todo el equipo que moviliza a la gente y focaliza los esfuerzos en los nuevos objetivos. Los líderes inspiracionales desarrollan cuatro habilidades clave en su estilo de liderazgo: establecen metas trascendentes, actúan como modelos de rol, tienen una confianza ciega en su misión y muestran excelentes habilidades de comunicación.

Los líderes inspiracionales establecen metas trascendentes, con significado, y las persiguen con pasión. En lugar de establecer meros objetivos

—>

—> financieros y económicos, saben dotar de un significado especial a su visión. En 1983, Steve Jobs contrató a John Sculley, de Pepsi, como director ejecutivo de Apple. Ante las reticencias de Sculley para abandonar Pepsi, le miró directamente a los ojos y le dijo: “¿Quieres seguir vendiendo agua azucarada el resto de tu vida o venir conmigo y tener la oportunidad de cambiar el mundo?”. Steve Jobs no le proponía ganar dinero, quería cambiar el mundo a través de su empresa, y estaba ofreciendo a Sculley la oportunidad de trabajar en una empresa con un propósito trascendente. Tener una visión dotada de significado es importante para poder tomar decisiones estratégicas. Para Mark Zuckerberg, ayudar a conectar el mundo no es un medio para tener éxito, sino su objetivo principal. En el año 2006, Yahoo le ofreció 1.000 millones de dólares por Facebook. Para su equipo directivo y todos los inversores que habían apostado por la empresa, esta oferta era un su sueño hecho realidad. Habían trabajado y arriesgado mucho durante estos años, y este era el momento de obtener la tan ansiada recompensa.

LOS LÍDERES INSPIRACIONALES ESTABLECEN METAS TRASCENDENTES, CON SIGNIFICADO, Y LAS PERSIGUEN CON PASIÓN. EN LUGAR DE ESTABLECER MEROS OBJETIVOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS, SABEN DOTAR DE UN SIGNIFICADO ESPECIAL A SU VISIÓN

Sin embargo, Mark Zuckerberg, que entonces tenía 22 años, no quería vender. Su propósito al crear Facebook no era ganar dinero, sino hacer del mundo un lugar más conectado. Para perseguir su sueño, lo lógico era seguir dirigiendo Facebook y no vender la empresa. Después de tensas reuniones, la empresa no se vendió,

pero, unos años más tarde, casi todos los altos directivos e inversores que querían vender habían salido de la empresa. Ellos no compartían y no tenían el mismo nivel de compromiso con la visión de Zuckerberg. Peter Thiel, cofundador de PayPal, recordaba años después aquella crítica reunión diciendo que casi todos querían coger el dinero, salir corriendo y buscar la próxima inversión, pero Zuckerberg argumentaba que tenían todos esos proyectos y productos que Yahoo no conocía y que él quería desarrollar. Peter Thiel vendió la mayor parte de su participación en la empresa un año más tarde. En su discurso de graduación a la clase de Harvard en 2017, Zuckerberg compartía con los estudiantes que no haber sabido compartir su visión con su equipo directivo en aquella época era su mayor fracaso como líder.

Los líderes inspiracionales están presentes, son visibles y actúan como modelos de rol. Nada inspira más a un equipo que ver a sus líderes dar ejemplo. Hace años escuché a Peter Drucker contar en una conferencia que, en sus inicios de profesor, impartía un —>



—> curso titulado “Gestión de Personas para un Rendimiento Extraordinario”, hasta que se dio cuenta de que no se podía gestionar ni dirigir a la gente. A la gente se la puede influenciar o manipular, pero la única persona a la que realmente podemos gestionar, porque tenemos un control total y absoluto sobre ella, es a nosotros mismos. En ese momento cambió el título del curso por “Gestión de Uno Mismo”, con la idea de que actuar a modo de ejemplo es la manera más poderosa de influir en los demás. Parafraseando a Ralph

trar gráficos en 3D sin necesidad de gafas especiales. Después de unas primeras semanas esperanzadoras, las ventas empezaron a caer, y Nintendo tuvo que reducir el precio de la consola un 35% y ofrecer juegos gratis para atraer a sus clientes. Las ventas no fueron las esperadas, y, fiel a sus principios, Iwata y el resto de los miembros del Comité de Dirección redujeron sus salarios hasta un 50%. Los directivos no recibieron muchas críticas, fueron alabados por la prensa y la moral de los empleados no solo no

CUANDO LOS LÍDERES NO PRACTICAN CON EL EJEMPLO, TIENEN UN EFECTO DESMORALIZADOR EN EL EQUIPO. ES POCO INSPIRADOR VER QUE, EN ÉPOCAS DE CRISIS, MUCHOS LÍDERES PIDEN ESFUERZOS Y SACRIFICIOS A SUS EMPLEADOS QUE ELLOS MISMOS NO ESTÁN DISPUESTOS A REALIZAR

Waldo Emerson, nuestras acciones hablan tan alto que la gente no puede escuchar nuestras palabras. Peter Drucker es ahora conocido, sobre todo, por sus trabajos sobre la gestión de uno mismo. Cuando los líderes no practican con el ejemplo, tienen un efecto desmoralizador en el equipo. Es poco inspirador ver que, en épocas de crisis, muchos líderes piden esfuerzos y sacrificios a sus empleados que ellos mismos no están dispuestos a realizar. Craig Dubow estuvo casi una década al frente de la editorial Gannett Company. Durante ese tiempo, las acciones de la empresa perdieron un 85% de su valor y hubo que reducir costes despidiendo a más de veinte mil empleados, el 38% de la plantilla. Esta mala gestión, sin embargo, no impidió a Dubow aumentar su salario en 4,5 millones de dólares anuales y asegurarse un plan de pensiones y otros beneficios que llegaban a los 37 millones cuando dejó el puesto de CEO en 2011. Dubow fue durante mucho tiempo un ejemplo de los excesos y contradicciones de Wall Street. En el lado opuesto está Satoru Iwata, CEO de Nintendo. El mismo año que Dubow dejaba su empresa, Iwata lanzaba su nueva consola: la Nintendo 3DS. Su atracción principal era poder mos-

se resintió, sino que doblegaron sus esfuerzos en los siguientes objetivos.

Los líderes inspiracionales muestran una confianza máxima, sobre todo en momentos difíciles, que contagia a sus seguidores. Luis Urzúa era encargado en una mina de cobre en Chile. Cuando la mina se hundió y dejó atrapados a 33 mineros, Luis asumió el liderazgo del grupo. Organizó al equipo para poder sobrevivir de forma sostenible durante un período largo de tiempo, racionó los alimentos, dio instrucciones, preparó mapas de las galerías para los equipos de rescate y coordinó las actividades con los ingenieros en el exterior. Sus acciones y su confianza contagiaron al equipo, que nunca perdió la esperanza. Luis Urzúa fue un líder inspirador en un momento crítico. Mantuvo la moral del grupo y focalizó su atención en el rescate y la supervivencia de todos los miembros del equipo. Luis Urzúa supo estar a la altura de las circunstancias en situaciones de crisis, convirtiéndose así en un líder inspirador que mantuvo la moral de sus seguidores alta y la atención, centrada en metas comunes.

Finalmente, los líderes inspiradores utilizan un lenguaje elocuente y una retórica poderosa que sirve para motivar a sus equipos. La comunicación

que moviliza a las personas es memorable y atractiva. El investigador John Antonakis⁴ ha encontrado doce elementos retóricos clave que utilizan los líderes carismáticos e inspiradores. Entre los elementos retóricos más efectivos están el uso de metáforas, repeticiones, símiles y analogías, hacer preguntas retóricas, hacer declaraciones que reflejen los sentimientos de las personas y establecer metas difíciles. El discurso de Martin Luther King “*I have a Dream*” es memorable porque constituye una obra maestra literaria llena de dispositivos retóricos. King, hábilmente, combinó su elección de palabras y recursos literarios con la fuerza de su mensaje para producir un discurso inolvidable. John Antonakis formó a un grupo de directivos en el uso de este tipo de comunicación y les hizo dar un discurso sobre sus empresas frente a una audiencia. Las evaluaciones de liderazgo inspiracional por parte de la audiencia aumentaron un 60% respecto a los líderes que no utilizaron este tipo de lenguaje.

4. LIDERAZGO INNOVADOR

El cambio y la innovación van intrínsecamente unidos. Todo cambio requiere innovación y toda innovación supone un cambio. Las empresas que verdaderamente crean valor son aquellas que crecen innovando, que crean nuevos productos y servicios o que abren nuevos mercados y captan nuevos clientes. Innovar es un proceso complejo que comienza con la creación de una cultura de innovación, donde se asumen riesgos, la comunicación fluye en todas las direcciones y se aceptan fallos y errores. El proceso de cambio requiere líderes innovadores que sepan pensar fuera de los parámetros establecidos.

Una de las compañías más conocidas por su cultura de innovación es 3M, que es innovadora no solo en productos y servicios, sino en procesos administrativos y políticas de RR. HH. 3M lleva la innovación en su ADN. Quien quizá es menos conocida es la persona que impulsó y desarrolló esta cultura de innovación, William L. McKnight, el tercer presidente de 3M. McKnight se guiaba por tres principios básicos de liderazgo: delegar responsabilidades, asumir riesgos y aceptar que se van a cometer errores. Estos



jores programadores. A pesar de las reticencias iniciales, Wozniak acabó completando el proyecto en menos de una semana. Steve Wozniak diría después que lo hubiera hecho gratis solo por el honor de hacerlo. Cuando Steve Jobs estaba diseñando el iPhone necesitaba un cristal duro a prueba de ralladuras, y se enteró de que la empresa Corning había desarrollado en los años 60 lo que llamaron “cristal gorila”, que cumplía los requisitos que Jobs buscaba. Habló con el CEO de Corning, Wendell Weeks, y le hizo un pedido enorme a entregar en seis meses. Weeks le dijo que no estaban fabricando el producto y, por supuesto, no tenían capacidad para ese tipo de pedidos. Sin embargo, Jobs le dijo que no tuviera miedo, que podía hacerlo si se centraba en ello. Weeks pensó que estaba loco y que únicamente tenía un sentido falso de confianza, pero decidió reunir a sus ingenieros y directivos para lanzarles el reto. En menos de seis meses habían completado el pedido. El efecto positivo de las metas retadoras (*stretch goals*) en la motivación y la creatividad tiene mucho apoyo en la investigación. Edwin Locke y Gary Latham desarrollaron la teoría del establecimiento de metas, basada en décadas de investigación desde finales de los años 60. En sus numerosos estudios encontraron que las metas específicas y difíciles, aunque no demasiado difíciles, producían mejores resultados que poner metas fáciles o pedir a la gente que lo hiciera lo mejor posible. Las metas difíciles y retadoras incrementaban la atención, la motivación y, sobre todo, el ingenio y la creatividad.

Los líderes innovadores saben dirigir a gente creativa. En toda organización hay un número limitado de empleados creativos cuyas ideas, experiencia y habilidades añaden valor de forma desproporcionada a la empresa. Empleados que generan nuevos códigos de programación, desarrollan nuevos productos o sugieren nuevos mercados para los productos actuales de la empresa pueden tener un impacto enorme en la cuenta de resultados. En situaciones de cambio, estos empleados son instrumentales para encontrar soluciones y nuevas formas de actuar que faciliten la implementación del cambio. Sin embargo, dirigir a gente —>

tres principios son la base del liderazgo innovador. Los líderes innovadores establecen metas retadoras, promueven la creatividad y el pensamiento crítico en sus subordinados, saben delegar, involucran a sus subordinados y asumen riesgos, con la convicción de que se van a producir errores.

Los líderes innovadores establecen metas retadoras muy difíciles que empujan a sus equipos a realizar lo que a primera vista parece imposible. Steve Jobs tenía una habilidad que sus colegas llamaban “distorsión de la realidad” para exigir a sus colaboradores lo imposible. Cuando trabajaba en Atari quiso que Steve Wozniak rediseñara un juego llamado *Breakout*. Wozniak le dijo que tardaría meses en acabarlo, pero Jobs le insistió en que tenía que hacerlo en cuatro días. Se lo vendió como un reto difícil, solo para los me-

LOS LÍDERES INNOVADORES ESTABLECEN METAS RETADORAS MUY DIFÍCILES QUE EMPUJAN A SUS EQUIPOS A REALIZAR LO QUE A PRIMERA VISTA PARECE IMPOSIBLE. STEVE JOBS TENÍA UNA HABILIDAD QUE SUS COLEGAS LLAMABAN “DISTORSIÓN DE LA REALIDAD” PARA EXIGIR A SUS COLABORADORES LO IMPOSIBLE

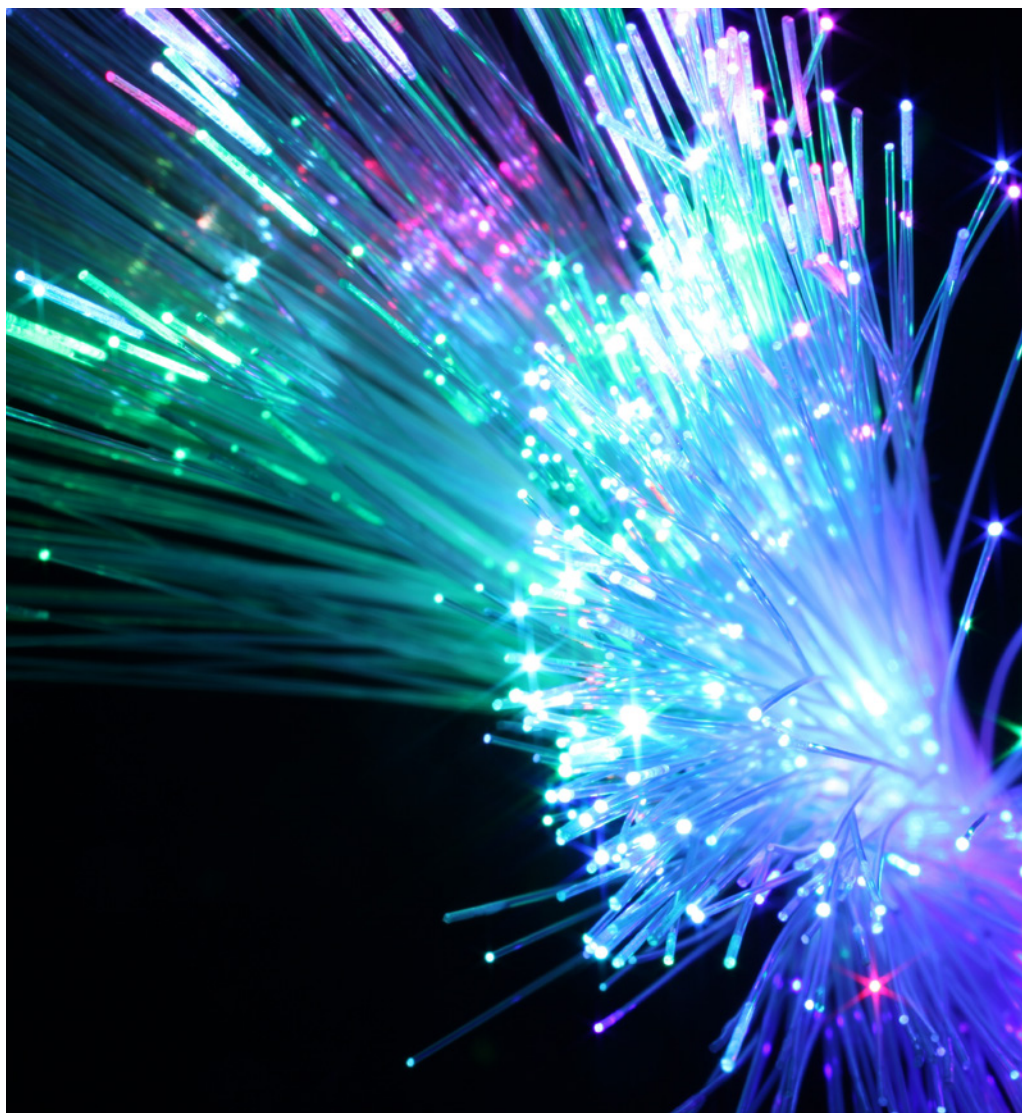
EN TODA ORGANIZACIÓN HAY UN NÚMERO LIMITADO DE EMPLEADOS CREATIVOS CUYAS IDEAS, EXPERIENCIA Y HABILIDADES AÑADEN VALOR DE FORMA DESPROPORCIONADA A LA EMPRESA. EMPLEADOS QUE GENERAN NUEVOS CÓDIGOS DE PROGRAMACIÓN, DESARROLLAN NUEVOS PRODUCTOS O SUGIEREN NUEVOS MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS ACTUALES DE LA EMPRESA PUEDEN TENER UN IMPACTO ENORME EN LA CUENTA DE RESULTADOS

—> creativa supone un reto para muchos directivos. Gareth Jones y Rob Goffee entrevistaron a más de cien directivos con gente creativa su cargo. Sus entrevistas pusieron de manifiesto que a los empleados creativos no les gusta ser dirigidos, su creatividad suele estar unida a su independencia, son muy conscientes de su valor, están bien conectados, tienden a ignorar la jerarquía corporativa y se aburren fácilmente. Además, en un mundo globalizado tienen muchas oportunidades de trabajo. Los líderes más efectivos dirigiendo a gente creativa sabían entender muy bien las motivaciones de sus subordinados, les escuchaban mucho, procuraban ofrecerles un contexto seguro con pocas trabas administrativas y sabían desafiarlos con retos difíciles que les mantenían implicados en los proyectos. Recomendar a los empleados creativos también requiere creatividad. Westin Hotels envía a sus cinco empleados más creativos cada tres meses a un viaje exótico con todos los gastos pagados, y Haier nombra algunos de sus productos con el nombre de la persona que los ha creado. Este tipo de incentivos mantienen a los empleados creativos comprometidos con la innovación y el cambio durante todo el año.

Finalmente, los líderes innovadores saben asumir riesgos y aceptan que se

van a producir errores. El cambio y la innovación están plagados de incertidumbre, y es normal que se produzcan errores, a veces muy costosos. Uno de los líderes más innovadores hoy en día es Elon Musk, presidente y CEO de varias compañías tecnológicas punteras, entre las que destacan Tesla y SpaceX. Después de ganar 180 millones de dólares con la venta de PayPal, de la que era el mayor accionista, decidió invertir todo su dinero en la industria espacial. Un amigo suyo le mostró videos de cohetes explotando para que desistiera de involucrarse en un campo tan arriesgado donde lo más seguro es que perdiera todo su dinero. Sin embargo, esa percepción de riesgo hacia que pocos em-

prendedores se aventuraran en esta industria, y esto reducía el número de competidores. En una entrevista con Chris Anderson, de *Wired*, en 2012, Elon Musk señalaba que hay un “sesgo en contra del riesgo porque todo el mundo intenta salvar su culo... Este sesgo hace que sea difícil innovar y avanzar en la industria espacial”. El 2 de agosto de 2008, Elon Musk y su equipo estaban preparados para lanzar el tercer cohete Falcon 1. Años de duro trabajo con un equipo de más de doscientas personas, una inversión de más de doscientos millones de dólares y dos fracasos consecutivos hacían peligrar su sueño. Al finalizar la cuenta atrás, el cohete empezó a volar y alcanzó rápidamente los 217 km de





altura. Todo parecía ir bien hasta que, a los pocos minutos, un fallo en la separación de los módulos impidió que alcanzara la órbita deseada, acabando en otro rotundo fracaso. Las caras de decepción en el centro de control eran elocuentes y la viabilidad de la empresa estaba en juego. En ese momento, Elon Musk habló a su equipo de la necesidad de sobreponerse y empezar a trabajar en el siguiente lanzamiento. Una última oportunidad en la que de verdad se jugaban la empresa. No habría dinero para seguir adelante si fallaban otra vez. En septiembre de ese mismo año, el cuarto lanzamiento del Falcon 1 fue un éxito total. El lanzamiento más barato jamás realizado para poner un cohete en órbita les permi-

tió firmar un contrato con la NASA por valor de 1.800 millones de dólares. SpaceX estaba salvada y su viabilidad para los siguientes años, asegurada. Eliminar el miedo al fracaso es clave para crear un ambiente de innovación.

5. LIDERAZGO DESARROLLADOR Y 'COACHING'

Las organizaciones que inician procesos de cambio caen, a menudo, en el error de pensar que una comunicación adecuada y unos buenos incentivos son suficientes para que el cambio tenga éxito. Sin embargo, saber qué es necesario cambiar y querer cambiar son condiciones necesarias, pero no suficientes para que el cambio tenga éxito. El cambio real solo ocurre cuando las personas cambian su conducta y su manera de actuar en la organización. Hay que olvidar hábitos y patrones de comportamiento fuertemente arraigados para adquirir nuevas habilidades que solo se obtienen con formación y *coaching*. El desarrollo de habilidades de *coaching* a todos los niveles de la organización es un aspecto crítico para que el cambio sea sostenible y perdure en el tiempo. Este desarrollo, sin embargo, debe estar dirigido a potenciar aquellas competencias apropiadas para el nuevo diseño organizacional. Las empresas inteligentes no invierten en el desarrollo de las personas en general, sino en el desarrollo “adecuado” de las personas. El liderazgo desarrollador y el *coaching* deben centrarse en promover aquellas competencias que sirven para alinear a los subordinados con la nueva visión de la empresa. Para ello, el líder *coach* establece relaciones cercanas con sus subordinados que le permiten conocer bien su potencial de desarrollo, se interesa por sus subordinados y muestra curiosidad para entender cómo su personalidad, actitudes, aptitudes y metas interactúan y afectan a su rendimiento. Los líderes *coaches* no dan órdenes ni dicen lo que hay que hacer, sino que saben escuchar activamente y hacer preguntas que llevan a la reflexión. Entender las motivaciones de los subordinados es el primer paso para desarrollar un plan de desarrollo personalizado.

Muchos emprendedores deben parte de sus éxitos iniciales a estilos de liderazgo muy directos. Son líderes decisi-

vos con un acentuado sesgo para la acción. A medida que las empresas crecen y maduran, sin embargo, estos estilos dejan de ser totalmente funcionales. Líderes con estilos directivos y autoritarios, centrados únicamente en la cuenta de resultados, acaban generando muchos problemas de gestión e interfieren en el crecimiento de la organización. Subordinados independientes, con ambición y con ganas de aprender, acaban frustrados, abandonan al líder y a menudo la empresa. A finales de 2000, la empresa tecnológica Dell empezó a tener problemas serios con su crecimiento. Ese año, sus acciones pasaron de valer 50 dólares a 17. Michael Dell y Kevin Rollins, CEO y presidente de Dell respectivamente, estaban muy preocupados, y no solo por el rendimiento financiero. Se daban cuenta de que habían creado una cultura centrada en Wall Street y el valor económico de la empresa. Habían potenciado una cultura individualista en la que todos se preguntaban: “¿Qué gano yo con esto?”, antes de involucrarse en un proyecto colectivo. Dos rondas de despidos para controlar los costes redujeron aún más la moral de los empleados. En ese momento, Rollins y Dell empezaron lo que denominaron una búsqueda por el alma de Dell. Generaron una serie de valores que deseaban que fueran parte de su empresa y buscaron *coaches* personales para ayudarles a cambiar personalmente. Recibir información personal a través de un ejercicio de *feedback* 360 y de horas de trabajo con los *coaches* les hizo ver que sus estilos de liderazgo y su relación competitiva ejercían un efecto dominó a todos los niveles de la organización, contribuyendo a crear una cultura competitiva, directa y con poca tolerancia para la formación y el desarrollo. Vieron que, aunque su ánimo era ayudar a sus directivos, su alta inteligencia y su capacidad de análisis hacían que fueran muy críticos y obstinados, y, al final, acababan dando lecciones magistrales. Ambos directivos se impusieron un plan de desarrollo personal para mejorar su escucha activa, ser más reflexivos y mejorar la relación entre ellos. Se convirtieron en líderes desarrolladores y *coaches* para sus equipos. El efecto se transfirió poco a poco a todos los niveles, y Dell es →

—> ahora una empresa conocida por tener una cultura de empresa que valora y promueve el desarrollo, apareciendo regularmente en la lista de las mejores empresas para trabajar y desarrollar el liderazgo.

Dell realizó una transformación extraordinaria, y un factor clave en la gestión del cambio fue el desarrollo de habilidades de *coaching* por parte de los altos directivos. La implementación del cambio requiere el cambio de actitudes y conducta de todos los empleados, y esto solo se consigue a través de la formación y el *coaching*. Los cursos de formación son un comienzo para crear conciencia de cambio y practicar las nuevas habilidades. Sin embargo, el cambio real ocurre con el desarrollo de estas habilidades en el trabajo diario, en situaciones informales cuando hay poco tiempo para reaccionar. Es en estas situaciones cuando los líderes *coaches* saben transformar problemas en oportunidades y aprovechan los errores y los retos para desarrollar habilidades. Un pequeño incremento en el nivel de habilidades de *coaching* en los directivos de la organización tiene, con el tiempo, un impacto enorme en el rendimiento de la organización. Ante unos competidores cada vez más agresivos, una empresa de servicios española inició un proceso de cambio para aumentar la lealtad de sus clientes e incrementar su cuota de mercado. Su objetivo era que los vendedores se transformaran en consultores, que fueran más activos y se convirtieran casi en socios de sus clientes, a los que debían aconsejar sobre los mejores servicios y cómo implementarlos en sus organizaciones. El CEO de la empresa quería que sus vendedores tuvieran un conocimiento exhaustivo de las empresas de sus clientes. En sus propias palabras, quería “que sepan más de las empresas que sus propios dueños”. Este cambio requería de los equipos de venta más iniciativa, escucha activa y pensamiento estratégico de cara a sus clientes. Antes de iniciar el cambio, la empresa organizó un curso para los 54 jefes inmediatos de los equipos de venta sobre habilidades de liderazgo y *coaching*. Sabían que el cambio iba a ser difícil y que los equipos de venta iban a necesitar mucho apoyo de sus jefes. Un estilo de liderazgo directivo y autoritario solo crearía



LOS CURSOS DE FORMACIÓN SON UN COMIENZO PARA CREAR CONCIENCIA DE CAMBIO Y PRACTICAR LAS NUEVAS HABILIDADES. SIN EMBARGO, EL CAMBIO REAL OCURRE CON EL DESARROLLO DE ESTAS HABILIDADES EN EL TRABAJO DIARIO, EN SITUACIONES INFORMALES CUANDO HAY POCO TIEMPO PARA REACCIONAR

mal ambiente y podía dar al traste con el proceso de cambio. Durante el curso de formación se pusieron de manifiesto algunas de las dificultades que los directivos tenían para realizar este cambio. Mientras que algunos supervisores estaban entusiasmados con el cambio y abrazaban el nuevo concepto de convertirse en *coaches* y líderes desarrolladores para sus equipos, otros

eran más escépticos, resistían el cambio y su falta de compromiso evidenciaba un obstáculo importante para el programa de cambio. Cuatro meses después de finalizar el curso de formación, ocho supervisores habían dejado sus puestos por no poder adaptarse a las nuevas expectativas. La empresa, sin embargo, no hizo nuevas contrataciones. Las nuevas habilidades de *coaching* de los supervisores les permitieron empoderar a sus equipos y delegar responsabilidades, con el correspondiente ahorro en costes.

Pero, quizá, la organización que mejor ha sabido crear una cultura de desarrollo de líderes transformacionales es General Electric. A finales de los 90 había más CEO dirigiendo empresas de la lista Fortune 500 que habían sido formados en GE que en ninguna otra gran empresa. GE ha tenido una cultura de desarrollo y formación desde sus inicios. Con la idea de que el mayor límite al crecimiento es la falta de talento de liderazgo, GE creó en 1956 la universidad corporativa más antigua del mundo en Crotonville, llamada ahora John F. Welch Leadership

Development Center, en la que el mismo Jack Welch fue profesor, a la vez que CEO de la empresa de 1981 a 2002. La universidad corporativa funciona a modo de incubadora de líderes. Por aquí han pasado directivos que luego han dirigido otras grandes empresas, como Joe Hogan, antiguo CEO de ABB, Dave Cote, CEO de Honeywell, o Jim McNerney, antiguo CEO de Boeing. Los empleados enviados aquí son elegidos por sus jefes inmediatos por su potencial de desarrollo. Una vez en la universidad, se les asigna un *coach* personal, reciben *feedback* personalizado de sus jefes, colegas y subordinados, participan en sesiones de liderazgo y formación de equipos, se socializan, hacen senderismo en equipos y cenar juntos en mesas grandes que facilitan la comunicación. El resultado de estas jornadas es un mayor conocimiento de sus fortalezas y debilidades y un plan de acción para potenciar esas fortalezas. Únicamente lo que hacemos naturalmente bien puede llevarnos a ser excelentes. El resultado es que, durante casi tres décadas, GE fue capaz de crecer y crear más valor para sus accionistas que ninguna otra compañía de la lista Fortune 500.

EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN ACCIÓN

Los cinco estilos de liderazgo transformacional descritos aquí son necesarios para una buena ejecución del cambio. Sin embargo, pocos líderes son excelentes en los cinco estilos, y lo más habitual es encontrar diferentes perfiles de liderazgo transformacional. Lo importante es asegurarse de que los cinco estilos transformacionales están presentes en un equipo que sepa distribuir las diferentes responsabilidades de liderazgo de forma adecuada. Los líderes que transforman con éxito sus organizaciones no actúan solos, sino que se rodean de gente capaz de complementarles. La complejidad creciente del ambiente en el que operan las empresas hace que el concepto de liderazgo pase de ser algo puramente individual y propiedad de una persona a una función colectiva donde diferentes miembros del equipo asumen una o varias funciones dependiendo de las circunstancias.

El concepto de liderazgo compartido o liderazgo distributivo se refiere a este reparto de funciones. Indra Nooyi transformó Pepsi a través de su alta capacidad de liderazgo estratégico y auténtico, pero necesitó las capacidades de liderazgo desarrollador y *coaching* de Michael White, que creó numerosos equipos autogestionados por todo el mundo que contribuyeron definitivamente a ejecutar su estrategia de crecimiento. Larry Page y Sergey Brin, fundadores de Google, son investigadores con gran capacidad de liderazgo innovador. En 2001, la organización tenía más de doscientos empleados y un Consejo de Dirección bastante complejo. La empresa necesitaba un cambio para seguir creciendo, y contrataron a Eric Schmidt para complementar sus carencias. Schmidt era un líder transaccional muy centrado en los empleados y en crear estructuras burocráticas que dieron estabilidad a la empresa. Sin embargo, después de hacer pública la empresa en 2004, necesitaban otro cambio, y algunos inversores apostaban por sustituir a Schmidt por otro líder más inspiracional y visionario. Sin embargo, fieles a sus valores de trabajo en equipo, Brin y Page decidieron añadir a otro líder que complementara al triunvirato. Bill Campbell se unió al equipo de liderazgo como mentor y *coach* para desarrollar las habilidades de liderazgo de Schmidt, Brin y Page. Campbell había sido entrenador del equipo de fútbol en la Universidad de Columbia, alto directivo en Apple y CEO de varias empresas en Silicon Valley. La mediación y el *coaching* de Campbell fueron capaces de transformar a Eric Schmidt en un "super-CEO" que fue elegido *chairman* del Comité Ejecutivo en 2007.

Saber integrar diferentes estilos de liderazgo en un equipo es, sin duda, una de las mejores ventajas competitivas para una organización que afronta un proceso de cambio y crecimiento. Antes de comenzar, sin embargo, es importante explorar el talento de liderazgo en el equipo. Hágase estas preguntas antes de acometer un proceso de cambio:

1. Pensamiento sistémico: ¿Tenemos una visión clara de la empresa en el futuro? ¿Sabemos dónde aportamos valor a nuestros clientes? ¿Entende-

mos bien qué hacemos, cómo lo hacemos y por qué lo hacemos? ¿Conocemos bien la cultura y el diseño organizativo de la empresa?

2. Liderazgo auténtico: ¿Tenemos líderes auténticos que generan confianza en nuestros equipos? ¿Hemos creado un ambiente de confianza y certidumbre donde la gente se siente segura? ¿Predominan la comunicación abierta y las relaciones de transparencia y honestidad?

3. Liderazgo inspiracional: ¿Tenemos una visión inspiradora para nuestros empleados? ¿Tenemos metas retadoras con significado para nuestros equipos? ¿Somos un buen ejemplo de nuestros valores organizativos? ¿Hacemos lo que decimos?

4. Liderazgo innovador: ¿En esta organización se valoran las ideas nuevas? ¿Demostramos que estamos interesados en mejorar cada día la manera de hacer las cosas? ¿Hay tiempo para reflexionar?

5. Liderazgo desarrollador y 'coaching': ¿Se dedica tiempo y recursos a formar y desarrollar a los empleados? ¿Estamos abiertos a recibir *feedback* honesto de clientes, subordinados, colegas y superiores?

REFERENCIAS

1. Beer y Nohria. "Cracking the code of Change". *Harvard Business Review*, 2000. Hammer y Champy. "Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution". HarperCollins, 1993.
2. Isern, J. y Shearn, J. "Leading Change: An interview with the executive chairman of Telefonica". *The Mackinsey Quartely*, agosto de 2005.
3. Senge, P. *La Quinta Disciplina*. Granica, 1990/2012.
4. Antonakis, J., Fenley, M. y Liechti, S. "Learning Charisma". *Harvard Business Review*, 2012.